



3.4.

Организационные  
структуры систем  
государственного  
управления

- 
- ▶ **Структура** (лат. Structura – строение) – форма организации системы, единство взаимосвязей между составляющими элементами, совокупность управленческих органов, обеспечивающих выполнение функций управления.

# Факторы, определяющие организационные структуры:

- ▶ Структура управления должна четко определять права и ответственность каждого элемента системы, любого органа иерархического уровня управления.
- ▶ Оптимальность созданной структуры управления определяет эффективность деятельности всей системы в целом, ее выживание и дальнейшее развитие.
- ▶ Стратегическая цель деятельности и тактика реализации мероприятий, направленных на достижение этой цели, должны быть подтверждены соответствующей организационной структурой.

- 
- ▶ Любая структура сложной системы, включая и систему государственного управления, состоит не только из отдельных элементов, но и характеризуется также иерархическими уровнями (ступени управления), а также вертикальными и горизонтальными связями между собой.



- ▶ Элемент организационной структуры является самостоятельным органом управления, выполняющим определенные функции.
- ▶ Уровень управления состоит из группы элементов, занимающих определенную ступень в управленческой иерархии, вертикальные связи между уровнями определяют характер подчинения в системе.



# Характеристика типов структур управления

# Иерархический тип структур управления

# Линейная структура управления



**Линейные структуры** в основном используются при небольшом (<300 человек) количестве сотрудников организации. Линейные структуры обычно характеризуют следующим образом:

**Достоинства:** простота подбора руководителей каждого уровня; оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота реализации функций управления;

**Недостатки:** разобщенность горизонтальных связей; возможность излишней жесткости в управлении; при большом числе уровней управления (> 4) удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений.

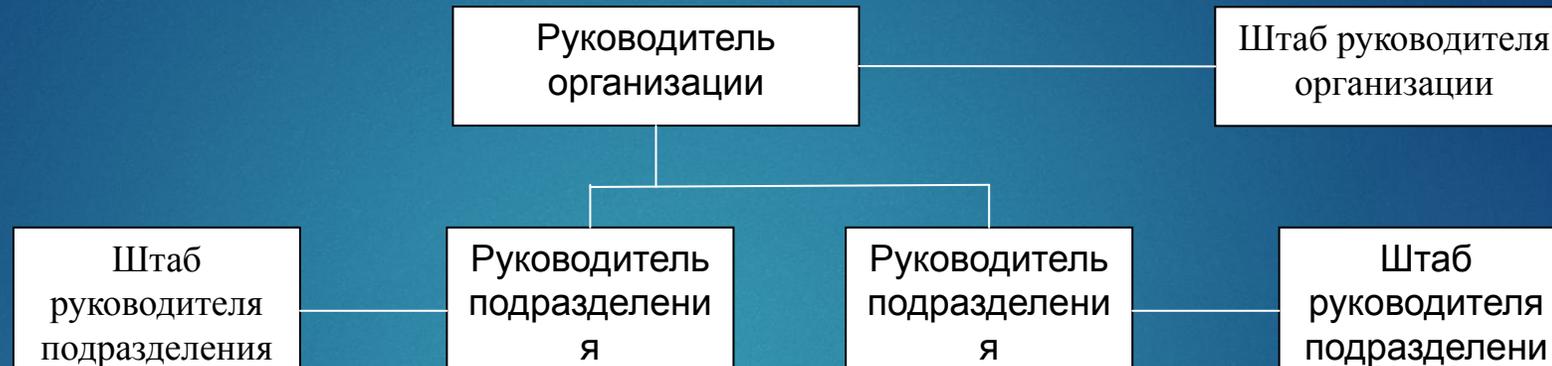
# Линейно-функциональная структура



Основу этих структур составляет так называемый “шахтный” принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу

Их **достоинства**: высокий уровень специализации, обеспечивающий высокое качество и высокую эффективность; максимальная адаптация к разнообразным требованиям; относительная простота подбора руководителей нижних уровней управления; а **недостатки**: нарушение принципа единоначалия; трудности принятия и реализации согласованных управленческих решений; сложность подбора руководителей высших уровней управления.

# Линейно-штабная структура управления организацией



Также предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах различных уровней. Главная задача линейных руководителей - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

## **ДОСТОИНСТВАМИ:**

эффективное использование производственного и управленческого потенциала для решения экстренных проблем;  
эффективное решение оперативных задач;

**НЕДОСТАТКАМИ:** нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив с оперативными решениями руководителей; сложность согласования производственных заданий и программ штаба; сложность стабилизации психологического климата в коллективе; неизбежное преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими.

# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, корпорации

# Органический тип структур управления

- 
- ▶ **Органическим** называется такой тип структуры управления, который характеризуется **индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат**.
  - ▶ Главным свойством таких структур, известных в практике управления **как гибкие и адаптивные**, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспособливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период (реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей).

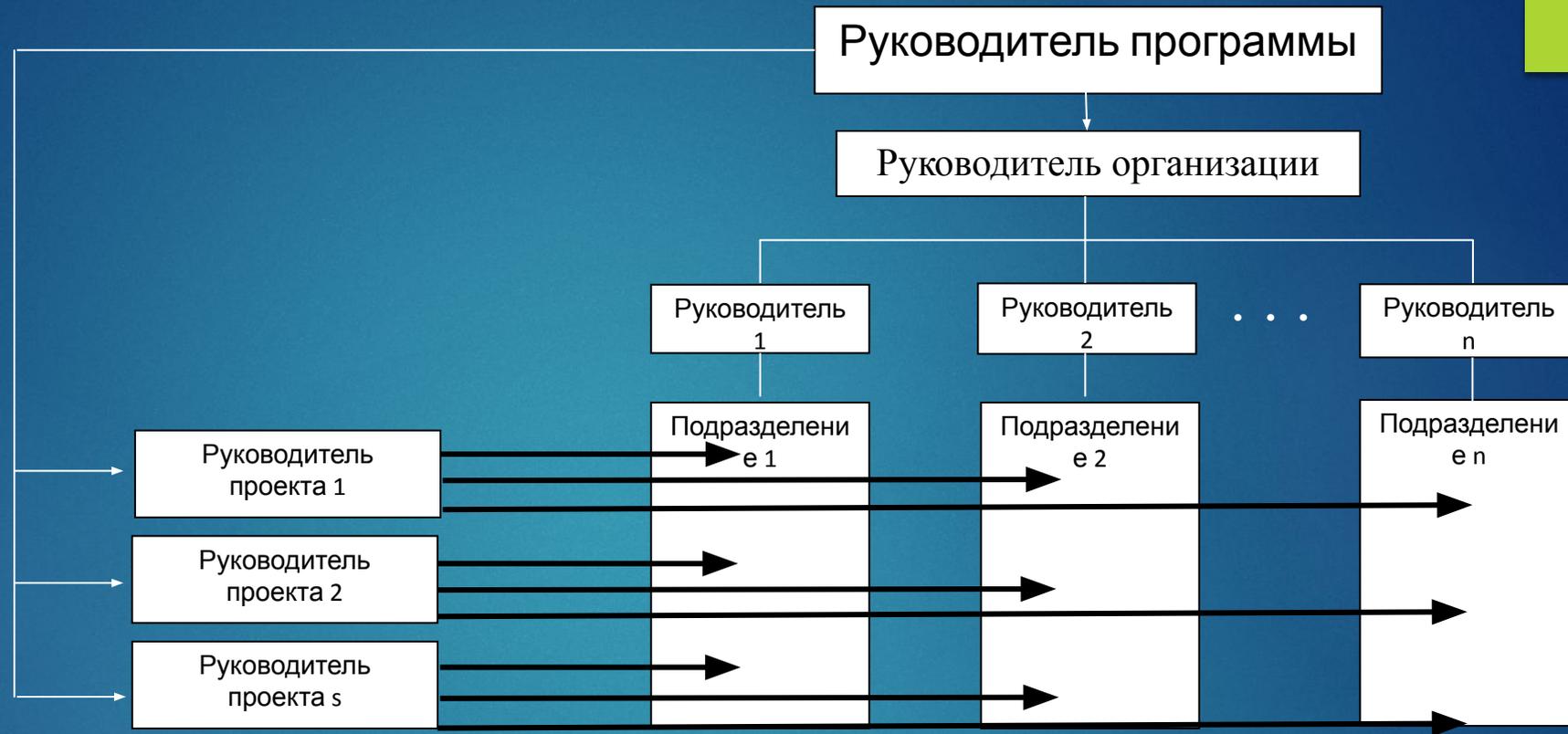
# Сравнение иерархического и органического типов структур управления

ПАРАМЕТРЫ СРАВНЕНИЯ	ИЕРАРХИЧЕСКИЙ ТИП	ОРГАНИЧЕСКИЙ ТИП
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Отсутствие иерархии
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные права и обязанности	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

# Проектная структура управления

- ▶ Проектные структуры формируются при разработке организации проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.
- ▶ Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе.

# Матричная структура управления



Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

достоинствами: эффективное использование производственного потенциала; большие возможности оптимизации коллективов исполнителей, подбора их по профессионально - квалификационным и психологическим качествам; возможность реализации программно-целевого и программно-ориентированного управления; возможность динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач; и недостатками: необходимость периодического разрушения



- ▶ Гибкие организационные структуры «не срабатывают», если без изменения остаются действовавшие раньше системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

# Бригадная (командная) структура управления

Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране.